

# Psikolojik Dayanıklılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Öz-Şefkatin ve İçsel Motivasyonun Rolü

## The Role of Self-Compassion and Intrinsic Motivation in the Relationship between Psychological Resilience and Job Satisfaction

Hasan Hüseyin UZUNBACAK \*  
Tuğba ERHAN \*\*  
Şerife KARAGÖZ \*\*\*

### ÖZ

Öz-şefkat ile içsel motivasyon çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını ve iş tatmini düzeylerini arttırmak için kilit bir faktörler olarak kabul edilmektedir. Yüksek motivasyona ve öz-şefkate sahip olan çalışanlar yaptıkları işlerden daha fazla tatmin olacaklar ve psikolojik dayanıklılık hallerini koruyabilirler. Bu çalışmada, temel olarak psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek olan çalışanların, beraberinde gelen öz-şefkat ve içsel motivasyondaki artışların etkisiyle mi iş tatminlerinde artışlar meydana geliyor sorusuna cevap aranacaktır. Dolayısıyla bu çalışmanın temel amacı, çalışan yetişkinlerde psikolojik dayanıklılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde öz-şefkatin ve içsel motivasyonun aracı rol üstlenip üstlenmediğini belirlemektir. İlgili amaç doğrultusunda araştırma örneklemini kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında elektronik ortamda (Google form aracılığıyla) hazırlanan anket formu evrene ulaştırılmış, 454 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır. Araştırmada örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme tercih edilmiştir. Mevcut araştırmanın tanımlayıcı istatistiklerini, güvenilirliklerini, normallik değerlerini, değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini belirlemek için SPSS 22.0 programından faydalanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerlilikleri ve araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan modeli test etmek için AMOS 24.0 programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli (YEM) ve aracılık rolü (dolaylı etki) analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan istatistik analizleri neticesinde, psikolojik dayanıklılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde öz-şefkatin ve içsel motivasyonun aracı rol üstlendiği saptanmıştır.

### ANAHTAR KELİMELER

Öz-şefkat, İçsel Motivasyon, Psikolojik Dayanıklılık, İş Tatmini

### ABSTRACT

Self-compassion and intrinsic motivation are recognised as key factors to increase employees' psychological resilience and job satisfaction levels. Employees who have high motivation and self-compassion will be more satisfied with their jobs and can maintain their psychological resilience. In this study, the question of whether employees with high levels of psychological resilience increase their job satisfaction due to increases in self-compassion and intrinsic motivation will be answered. Therefore, this study aims at determining whether self-compassion and intrinsic motivation play a mediating role in the effect of psychological resilience on job satisfaction in working adults. The sample of the study consists of public and private sector employees. Within the scope of the study, the questionnaire form prepared electronically (via the Google form) has been sent to 454 participants. Convenience sampling is preferred among the sampling techniques. SPSS 22.0 program is used to determine the descriptive statistics, reliability, normality values, and the relations of the variables of the current study. Structural equation modelling (SEM) and mediation role (indirect effect) analyses have been carried out using the AMOS 24.0 program to test the construct validity of the scales and the model established within the scope of the study. As a result of the statistical analyses, it has been found out that self-compassion and intrinsic motivation have a mediatory role in the effect of psychological resilience on job satisfaction.

### KEYWORDS

Self-Compassion, Intrinsic Motivation, Psychological Resilience, Job Satisfaction.

Makale Geliş Tarihi / Submission Date	Makale Kabul Tarihi / Date of Acceptance
12.01.2023	07.10.2023
<b>Atf</b>	Uzunbacak, H. H., Erhan, T. ve Karagöz, Ş. (2023). Psikolojik Dayanıklılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Öz-Şefkatin ve İçsel Motivasyonun Rolü. <i>Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi</i> , 26 (2), 267-282.

\* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, hasanuzunbacak@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3297-1659

\*\* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, tugbaerhan@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5697-490X

\*\*\* Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, srfkrz1992@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2542-1026

## GİRİŞ

Bireylerin yaşadıkları zorlu hayat koşulları, başarısızlıklar, acılar insan olmanın bir parçasıdır ve kaçınılmazdır. Dolayısıyla burada önem arz eden ise bireylerin yaşadıkları bu zorlu koşullar ile baş edebilmesidir. Bu zorlu hayat koşulları ile baş edebilmeye yardımcı olabilecek bazı faktörler (psikolojik sağlık, umut gibi) bulunmakta olup, bu faktörlerden biri de öz-şefkat olduğu ifade edilmektedir (Germer ve Neff, 2013; Gilbert ve Procter, 2006). Bazı kişiler değişen koşullara uyum sağlamakta ve zorlukların üstesinden gelmekte zorlanabilirken, aynı şartlar altında yer alan bazı kişiler için ise uyum sağlamak daha kolay olabilmektedir. Bu bağlamda, bir bireyin toparlanma ve en kısa sürede normal yaşamına dönebilme gücü, pozitif psikoloji yaklaşımına göre psikolojik dayanıklılık kavramıyla açıklanmaktadır (Doğan, 2015: 93). Bireylerin iş tatminlerini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri öz-şefkattir. Öz-şefkatin iş yerindeki olumlu sonuçlar üzerindeki etkilerini uyguladığı mekanizmalar belirsizliğini korumakta ve araştırmacılar sürekli olarak şefkatin işle ilgili etkilerinin altında yatan mekanizmaların birden çok düzeyde araştırılması gerektiğini savunmaktadırlar (Dutton vd., 2014). Öz-şefkat çalışmalarının ve uygulamasının, herkes için daha mutlu ve daha şefkatli bir dünya yaratmaya yardımcı olma konusunda büyük bir potansiyele sahip olduğu vurgulanmaktadır (Neff, 2022).

Son on yılda öz-şefkat, klinik ve sosyal araştırmalar tarafından olumlu bir psikolojik güç ve mutluluk kaynağı olarak değerlendirilmiş fakat örgütsel davranış alanındaki rolü daha az incelenmiştir (Reizer, 2019: 4). Bazı araştırmalar (Abacı ve Arda, 2013; Vaillancourt ve Wasylkiw, 2019) öz-şefkat ve iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığına ilişkin sonuçlara ulaşırken; bazı araştırmalar ise (Heffernan vd., 2010) aralarında negatif yönde bir ilişkinin olduğuna ilişkin sonuçlara ulaşmışlardır. Bu gelişen manzarada, özellikle çalışan bir nüfusa odaklanan öz-şefkat müdahalelerinin oynayabileceği rolü anlamaya ihtiyaç vardır. Bir diğer faktör ise içsel motivasyon olarak öngörülmektedir. İçsel motivasyon, bireyleri amaçları doğrultusunda harekete geçmeyi teşvik eden içsel bir güçtür. İçsel motivasyonun iş tatmini, bireysel gelişim, başarı, tanınma, sorumluluk gibi farklı içsel ödüllendirmelerle yakın ilişkileri bulunmaktadır. Ayrıca bireylerin içsel motivasyonları sağlandığı zaman birey mevcut işlerine karşı olumlu duygulara barındırarak başarılarının artmasını sağlayacaktır (Timuroğlu ve Balkaya, 2016: 95). Bunların yanında çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörlerden biri de psikolojik dayanıklılıktır (Rahmawati, 2013: 31; Zheng vd., 2017: 613). Çalışanların zayıf yönlerine değil güçlü taraflarına odaklanmaları gerektiğine işaret eden psikolojik sermaye boyutlarından (umut, iyimserlik, özyeterlik) biri olan psikolojik dayanıklılık, çalışanların işlerine olan tatminlerinde artış sağlayarak örgütlerde olumlu bir iklim oluşmasına katkı sunmaktadır (Ulutaş, 2021: 578).

Bu çalışmanın yazındaki önemi incelendiğinde, araştırma modelinde kullanılan dört değişkeni (psikolojik dayanıklılık, öz-şefkat, içsel motivasyon, iş tatmini) birlikte ele alan araştırmaya yazında rastlanılmamış olmasının bu araştırmanın özgün taraflarından birini oluşturacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın yazına ve gelecekte yapılacak olan araştırmalara ışık tutacağı varsayılmaktadır. Türkçe yazında öz-şefkatin örgütsel perspektifte ele alan çalışmaların son yıllarda ele alınmaya başlandığı görülmektedir. Bireylerin acı çektiklerinde kendilerine gösterdikleri şefkatin örgütsel sonuçlara nasıl katkı sağlayabileceğinin araştırılmasının önemli olacağı öngörülmektedir. Bu bilgiye binaen söz konusu kavramın bireysel değil, örgütsel açıdan incelenecek olması çalışmanın araştırmacılara yön verme hususunda katkı sağlayacağı tahmin edilmektedir. Bu doğrultuda, çalışanlarının psikolojik açıdan daha sağlıklı olmaları için örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında öz-şefkat gelişiminin ve içsel motivasyonlarının ön plana çıkarılmasının önem arz edebileceği düşünülmektedir.

Ayrıca mevcut çalışmada incelenen aracı modeller (öz-şefkat ve içsel motivasyon) örgütler için önemli hale gelen iş tatmini olgusundaki değişimin neden ve nasıl oluştuğunu daha iyi aydınlatılmak adına fırsat sunacağı varsayılmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, çalışan yetişkinlerde psikolojik dayanıklılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde öz-şefkatin ve içsel motivasyonun aracı rol üstlenip üstlenmediğini tespit etmektir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kavramsal çerçeve başlığı altında öncelikle söz konusu değişkenlere (psikolojik dayanıklılık, öz-şefkat, içsel motivasyon ve iş tatmini) yönelik bilgilere yer verilmiştir.

### 1.1. Psikolojik Dayanıklılık

Bireylerin yaşamlarındaki çok zor durumlarda ve kriz dönemlerinde güçlü kalabilmeleri ve yeni duruma hızla uyum sağlayabilmeleri için psikolojik olarak dayanıklı olmaları gerekmektedir (Erkoç ve Danış, 2020: 34). Psikolojik dayanıklılık; psikoloji, sosyoloji, sinirbilim gibi çeşitli disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından incelenmektedir. Ancak, teorik bir tanım üzerinde henüz bir fikir birliği yoktur (Herrman vd., 2011: 259).

Dayanıklılık, zorluklar bağlamında olumlu adaptasyon kalıplarıyla ilgili birçok kavramı kapsayan geniş bir kavramsal şemsiyedir (Masten ve Obradović, 2006: 14). Masten vd., (1990) tarafından psikolojik dayanıklılık kavramı, bireyin yaşamını tehdit eden sıkıntılı durum ile başa çıkabilme becerisi olarak ifade edilmektedir. Fergus ve Zimmerman (2005) göre ise psikolojik dayanıklılığın, bireyin karşılaştığı zorluklarla baş edebilmesi ve yeni koşullara uyum sağlama becerisine sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır. Psikolojik dayanıklılık, bireylerin zorluklarla baş etmelerine ve bunlarla mücadele etmelerine yardımcı olmaktadır (Kavi ve Karakale, 2018: 56). Psikolojik dayanıklılık aracılığıyla birçok insan karşılaştığı zorluklar ile mücadele ederek, akılcı çözümler üretmekte (Kavi ve Karakale, 2018: 55- 58) eskisinden daha güçlü olmakta ve daha iyimser bakış açısı sergilemektedirler (Polizzi vd., 2020: 60). Zorluk, belirsizlik ve değişimle etkili bir şekilde başa çıkabilme yeteneği için bireylerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri hayati önem taşımaktadır (Killgore vd., 2020). Psikolojik dayanıklılık ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda, dayanıklılık düzeyi yüksek bireylerin yoksulluk, şiddet ve hastalık gibi çok stresli yaşam olaylarıyla daha başarılı mücadele ettikleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu tür bireylerin etkili problem çözme becerileri ve etkili kişiler arası iletişim becerileri gibi olumlu kişisel niteliklere sahip oldukları vurgulanmıştır. Yapılan araştırmalar, benzer olumsuz durumlar nedeniyle başarısızlık yaşayan bireylerin psikolojik dayanıklılık düzeylerini geliştirerek, sorunlarının kolayca üstesinden gelebildiklerini veya streslerden en az zararla kurtulabildiklerini göstermiştir (Öz ve Bahadır Yılmaz, 2009: 82).

## 1.2. Öz-Şefkat

Öz-şefkatin ne olduğunu daha iyi anlayabilmek için, öncelikle şefkatin ne anlama geldiğini açıklamanın faydalı olacağı düşünülmektedir (Atalay, 2021: 15). Şefkat, başkalarının acılarına ortak olmayı ve bireyin bu acılardan etkilenmesi olarak ifade edilmektedir (Neff, 2003a: 86-87). Öz-şefkat ise şefkat kavramından türetilmiştir (Deniz vd., 2008: 1151). İngilizcede'deki "*self-compassion*" kavramının Türkçe "*öz-anlayış, öz-duyarlık, öz-şefkat*" gibi çeşitli şekillerde çevirileri yapılmış, fakat temelde hepsi aynı anlama gelmektedir (Atalay, 2021: 22). Bu araştırma boyunca söz konusu kavram "*öz-şefkat*" olarak ele alınacaktır. Kökleri Budist felsefeye dayanan "*öz-şefkat*" kavramı Kristen Neff (2003a) tarafından Batı psikolojisine tanıtılmıştır. Öz-şefkat, bireyin kendi acısını ve ızdırabını deneyimlemeye açık olduğu, kendi yetersizliklerine ve başarısızlıklarına karşı anlayışlı, yargılayıcı olmayan bir tutum sergilediği ve kendi deneyiminin ortak insanın bir parçası olduğunu kabul ettiği bir durum olarak belirtilmektedir (Neff, 2003b: 224). İlgili kavram, içe dönük bir zihinsel durumu temsil etmekte olup başarısızlık, bireyin yetersizlik, acı ve ıstırap yaşadığı durumlarda kendisiyle nasıl ilişki kurması gerektiği hakkında fikir vermektedir (Neff, 2016). Öz-şefkat, karşılaştığı zorluklarda bireye cesaret veren ve bireyin direncini arttıran güvenilir bir içsel güç kaynağıdır (Neff ve Germer, 2018: 20).

Öz-şefkate sahip olan bireyler, zorlu yaşam mücadeleleri ile karşı karşıya kaldığında veya kişisel hatalar, başarısızlıklar ve yetersizliklerle yüzleştiğinde, kusurluluğunu paylaşılan insan deneyiminin bir parçası olduğunu kabul ederek (Neff ve Dahm, 2015: 2) acılarını küçümsemek ya da öz-eleştiri ile kendilerini azarlamak yerine, yargılayıcı olmayan bir tavırla kendilerine nazik ve anlayışlı (Neff, Kirkpatrick, vd., 2007: 140) yaklaşmaktadırlar. Öz-şefkatli bireyler başarısızlık, yetersizlik veya talihsizlik gibi durumlar yaşadığında kendilerine karşı daha nazik ve anlayışlı davranmaktadırlar. Ayrıca, acının ve kusurluluğun insan deneyiminin kaçınılmaz bir parçası olduğunu, sadece "*benim*" başıma gelen münferit bir olaydan ziyade herkesin deneyimleyebileceği bir olgu olduğunu kabul etmektedirler (Neff, 2008: 95).

Kısaca öz-şefkat, bireylerin sahip olduğu kendi acı ve ıstıraplarından kaçınmasından ziyade sahip olduğu bu acı ve ıstıraplara karşı açık olup, onları azaltma ya da iyileştirme arzusu içerisinde olmasıdır. Kendisine karşı şefkatli olan bireyler, yaşamda istisnasız herkesin hayatında acı ya da başarısızlık gibi kaçınılmaz gerçeği kabul etmekte ve acının insan olmanın bir parçası olduğunu kabul etmektedir. Eğer birey bunları uygularsa depresyon ve kaygı gibi bireyin olumsuz duygulara yol açabilecek düşünce ve duygulara boğulma olasılığı da azalacaktır. Öz-şefkat aslında bireyin hata yaptığına, kendisini utandırdığına ya da ulaşmayı umduğu bir hedefe ulaşamadığına kendisine gösterdiği bakım ve beslemedir.

Öz-şefkat pozitif ve negatif kutba ayrılarak üç ana bileşeni içermektedir (Neff, 2016). Pozitif bileşenler, "*öz-sevecenlik (self-kindness), ortak paylaşımların bilincinde olma, ortak insanlık (common humanity), bilinçli farkındalık (mindfulness)*"; negatif bileşenler, "*öz-eleştiri (self-criticism), yalıtılmışlık (isolation) ve aşırı özdeşleşme (over-identification)*"dir (Neff, 2003a: 89; Neff, 2003b: 234) *Öz-eleştiriye karşı öz-sevecenlik*; bireyin acı veya başarısızlık durumlarında kendisini sert bir şekilde eleştirmesi ya da yargılaması yerine, kendisine karşı nazik ve anlayışlı olmasını; *yalıtılmışlığa karşı ortak paylaşımların bilincinde olma*, bireyin kendi ıstırap ve başarısızlıklarını insan olmanın bir parçası olarak gördüğü, tek başına deneyimlediği bir şey olmadığını kabul etmesi son olarak; *aşırı özdeşleşmeye karşı farkındalık* bireye acı veren düşünce ve

duyguları onlarla aşırı özdeşleşmek yerine dengeli bir farkındalık içerisinde yönetebilmesini kapsamaktadır (Neff, 2016: 265; Neff, 2003a: 89; Neff ve Germer, 2020: 24-27; Neff ve Dahm, 2015). Öz-şefkatin her bir bileşeninin kendine özgü nitelikleri bulunsa da her bileşenin diğeriyle etkileşim içerisinde olduğu vurgulamakta ve bu bileşenlerden biri gelişimi doğrudan diğer bileşenlerin gelişimini arttırabileceği öngörülmektedir (Neff, 2003b: 224).

### 1.3. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireyin gereksinimi, hevesi ve konuyla olan ilişkisiyle meydana gelir. Bu doğrultuda çalışan gönüllü olarak hareket etmekte ve kendi arzuları doğrultusunda çalışmalarını tamamlamaktadır (Deci ve Ryan, 1985: 37). İçsel motivasyon kavramına göre, çalışanlar işlerini iyi yapmanın ya da zorlukların üstesinden gelmenin verdiği tatminin ödülü ile işlerindeki zorluklara karşı motive olurlar (Riggio, 2020: 197). İçsel motivasyon araçları sayesinde motivasyonları sağlanan çalışanlar, işlerini daha tutkulu ve daha bağlı bir şekilde tamamlama eğilimi içerisinde olmaktadır. Bunun nedeni olarak ise, içsel motivasyon araçlarının çalışanın moral ve motivasyon düzeylerini arttıran bir güç olarak görülmesidir (Dündar vd., 2007: 108). İçsel motivasyonu yüksek olan bir çalışanın, işine ilişkin bir bağlantıyı kendisi ile kurabildiği müddetçe, çalışma verimi ve kişisel doyumu yüksek seviyede seyredecektir (Mottaz, 1985: 366). Deci ve Ryan (1985) kuramcılar insanların genellikle içe yönelik ya da içsel motivasyon ile motive olduklarını vurgulamaktadırlar. Kısaca, çalışanlar yaptıkları işlerden keyif alıyor, yapmış oldukları iş onları mutlu ediyor ise bu durum motivasyonlarının içsel olduğunun göstergesidir. Bu da işletmeler için önem arz eden bir durumdur; çünkü bu tarz çalışanlar işlerinde daha verimli ve istekli çalışmaktadırlar. İçsel motivasyona sahip olan çalışanların ücret, ödül, terfi gibi dışsal faktörleri ikinci planda tutmaktadırlar (Dündar vd., 2007: 109).

### 1.4. İş Tatmini

İş tatmini, kişinin işi hakkındaki olumlu ve olumsuz duygu ve tutumları olarak tanımlanabilir (Riggio, 2020: 2018). İş tatmini, bir kişinin işine ve görev sorumluluklarının çeşitli yönlerine yönelik duyguları olarak tanımlanır (Rahmawati, 2013: 30). İş tatmini *"bireyin işine yönelik bireysel değerlendirmesine bağlı olarak sergilediği durum"* şeklinde açıklanabilir (Landy ve Conte, 2013: 357). İş tatmini, işi tutkuyla yapmak gibi bireyin kendi dinamikleri ile ilgili olabilir. Diğer yandan iş tatmininin kabul görmek, saygınlık gibi sosyal bileşenlere de bağlı olduğu düşünülmektedir (Keser ve Bilir, 2019). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, iş tatmini hem duygusal hem de zihinsel bir olgudur ve kişinin işine karşı bireysel değerlendirmenin veya memnuniyet derecesinin bir sonucudur (Turunç ve Turgut: 2020: 403). İş tatmini içsel ve dışsal iş tatmini olarak iki yönden değerlendirilebilmektedir (Biçkes vd., 2014: 101). İçsel iş tatmini işin kendisiyle (yani bağımsızlık ve başarı duygusu) ilgilidir, dışsal iş tatmini ise çalışma koşulları ve ücret gibi çalışma ortamına bağlıdır (Hou vd., 2020: 1107).

## 2. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Değişkenler arası ilişkiler başlığı altında söz konusu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri kuramsal alt yapıya dayandırılarak araştırmanın hipotezleri belirlenmiştir.

### 2.1. Psikolojik Dayanıklılık ve İçsel Motivasyon Arasındaki İlişki

Psikolojik sermayenin boyutlarından biri olan psikolojik dayanıklılık ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiyi *"Psikolojik Dayanıklılık Teorisi"* ne dayandırarak açıklamak mümkündür. Psikolojik dayanıklılık teorisi, bireyin yaşam zorluklarına bakış açısının, bireyin zorluk deneyimini ve buna tepkisini temel olarak nasıl etkilediğini anlamaya yardımcı olması olarak ifade edilmektedir (Van Breda, 2001: 8). İlgili teori, sistemlerin zorluklar karşısında veya sonrasında beklenenden daha iyi sonuçlar elde etmesini sağlayan aracı süreçlerle ilgili büyük bir endişeye sahiptir. Zorluk, dayanıklılık teorisinde merkezini oluşturmaktadır ve zorluklar olmadan dayanıklılıktan bahsedilebilmesi çok da mümkün değildir (Van Breda, 2018: 12).

Bireylerin farklı duyuşsal ve tutumsal eğilimleri olmasından dolayı, çalışanların örgüt koşullarını algılamaları ile davranış biçimlerinin birbirinden farklı olması kaçınılmazdır. Bu bağlamda, bireysel verimliliğin artmasına katkı sunan kişisel özellikler olarak tanımlanabilecek psikolojik sermaye, çalışanların iş süreçlerindeki tutum ve davranışlarını geliştirme aşamasında önemli rol üstlenmektedir (Gohel, 2012). Yazında psikolojik sermayenin boyutlarından biri olan psikolojik dayanıklılığın içsel motivasyonu arttırabilmesinin önemli yordayıcılarından biri olduğu vurgulanmaktadır (Turunç ve Turgut, 2020: 408). Literatürde psikolojik dayanıklılık ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiyi ele alan sınırlı sayıda bazı araştırmalar (Doğan ve Aslan, 2018) bulunmaktadır. Bu bulgular ve teori ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H1: Psikolojik dayanıklılık içsel motivasyonu pozitif yönde etkilemektedir.*

## 2.2. İçsel Motivasyon ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

İçsel motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişki “Herzberg’in Çift Faktör Teorisi” ile açıklanabileceği düşünülmektedir. İnsan ilişkileri düşünce okulundan fazlasıyla etkilenen Frederick Herzberg çalışan motivasyonunu belirlemede iş tatmininin rolünü vurgulayan bir motivasyon teorisi geliştirmiştir. Herzberg’e göre ücret, işletme politikaları, fiziksel çalışma şartları, iş güvencesizliği gibi faktörleri hijyen unsurları olarak belirtilmektedir. Hijyen faktörleri yeterli olduğu zaman, bireyler tatminsizlik hissetmeyecekler; fakat tatmin de olmayacaklardır. Eğer kişileri işleri ile ilgili motive etmek istiyorsa Herzberg, işin kendisi ya da işin sonucu olan terfi imkanları, kişisel gelişim, tanınma, sorumluluk ve başarı gibi içsel olarak ödüllendirici faktörlere odaklanılması gerektiğini önermektedir (Robins ve Judge, 2015: 208-209). Çalışanın beklenen performansı göstermesi gerekli fiziksel şartların sağlanmasından çok daha karmaşık, duygusal ve bilişsel süreçlerin yer aldığı motivasyonel bir süreç olarak düşünülmektedir. İçsel motivasyon, iş ortamında performans ve iş tatmini gibi istenilen sonuçlarla ilintili olmasıyla öne çıkan bir kavramdır ve kişinin yaptığı işi dış etkiler altında olmadan, ilginç ve keyifli bulduğu için yapmasını ifade etmektedir (Deci ve Ryan, 2000: 227). Bu araştırma sonuçları incelendiğinde içsel motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerin iş tatmini konusunda daha etkin rol üstlenebileceği söylenebilir. Bu bilgiler ışığında, işlerine içsel olarak daha fazla motive olan çalışanların örgütlerinden daha memnun kalacakları yorumu yapılabilir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H<sub>2</sub>: İçsel Motivasyon iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.*

## 2.3. Öz-şefkat ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Öz-şefkat ve iş tatmini arasındaki ilişkinin “Genişlet ve İnşa Et Teorisi” (The Broaden and Build Theory) ile açıklanabileceği düşünülmektedir (Fredrickson, 2001: 218). Söz konusu teori, bireylerin pozitif duygusal genişleme ve inşa sürecinin etkisiyle, kendilerine yöneltecekleri şefkat duygularını da artabileceğini varsaymaktadır. Fredrickson (2000: 131) olumlu duyguların niçin önem arz ettiğine değerlendirmiş ve örgütsel bağlamda olumlu duyguların bireylerin örgütlerindeki değişim ve gelişimlerine katkı sağladığını belirtmiştir. Bu teori neşe, ilgi, memnuniyet, gurur ve sevgi gibi olumlu duyguların fenomenolojik olarak farklı olmasına rağmen, sosyal ve psikolojik kaynaklara bağlı olarak insanların anlık düşünce-eylem repertuarlarını genişletme, fiziksel ve entelektüel kaynaklardan değişen kalıcı kişisel kaynaklarını oluşturma yeteneği olarak nitelendirilmektedir (Fredrickson, 2001). Olumlu duygusal durum ve davranış kalıpları çalışanların kişisel kaynaklarını genişletmekte ve geliştirmektedir.

Literatürde öz-şefkat ve iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki olduğuna yönelik bazı araştırmalar (Vaillancourt ve Wasylkiw, 2019; Künye ve Aydın, 2020; Abacı ve Arda, 2013; Todd ve Hernandez, 2021; Heffernan vd., 2010; Salazar, 2022) yer almaktadır. Bu araştırma sonuçları doğrultusunda bireylerin öz-şefkat düzeyleri yükseldikçe iş tatminlerinin de aynı seviyede yükselebileceği söylenebilir. Yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

*H<sub>3</sub>: Öz-şefkat iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.*

## 2.4. Psikolojik Dayanıklılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Psikolojik dayanıklılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin “Genişlet İnşa Et Teorisi” ile açıklanabileceği düşünülmektedir. *Genişlet ve İnşa Et Teorisi* perspektifinden bakıldığında, pozitif duygular bireysel büyüme ve sosyal bağlantı kurabilme araçları olup bireyleri daha iyiye dönüştürmekte, onlara gelecekte daha iyi bir hayat inşa edebilmelerine katkı sunmaktadır. Aynı zamanda psikolojik dayanıklılığın kalıcı bir kişisel kaynak olduğuna dikkat çeken ilgili teori, olumlu duygu deneyimlerinin zaman içinde psikolojik dayanıklılığı sadece yansıtmakla kalmayacağını, inşa edebileceğini de öne sürmektedir (Fredrickson, 2001: 223-224). Bu durum örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemeyebilmenin yolunu açacaktır. Pozitif duyguların hissedilmesi sonucu insanlar kendilerini daha yaratıcı, bilgili, dayanıklı, sosyal olarak bütünleşmiş ve sağlıklı bireyler olarak hissetmektedirler (Fredrickson, 2001: 220-221). Fredrickson (2013: 34-35) pozitif duyguların kişilerin üretkenliğini, iş performansını, fiziksel ve ruhsal sağlığını arttırdığını belirtmektedir. Psikolojik dayanıklılık, olumsuz deneyimlerden geri dönme ve hayatın sürekli değişen taleplerine uyum sağlama yeteneği ile karakterize edilen nispeten istikrarlı bir kişilik özelliği olarak görülmektedir. Görüldüğü üzere, genişlet ve inşa et teorisi, tekrarlayan pozitif duygu deneyimlerinin insanların bu faydalı özelliği geliştirmelerine yardımcı olabileceğini öne sürmektedir (Frederikson, 2003).

Bazı araştırma bulguları (Clark vd., 2022; Sharma vd., 2021; Beuren vd., 2021; Chitra ve Karunanidhi, 2021; Onan vd., 2021; Hou vd., 2020; Zhang vd., 2020; Karacabey ve Bozkuş, 2019) psikolojik dayanıklılık ve iş tatmini arasında pozitif yönde ilişkinin olduğunu ve psikolojik dayanıklılığın çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyebilecek faktörlerden biri olduğunu belirtmektedir (Zheng vd., 2017: 613). Bu sonuçlara

binaen, psikolojik olarak dayanıklı olan bireylerin gelecek ile ilgili olumlu duygulara sahip olacaklarını ve bu durumun bireylerin işlerindeki tatmin düzeylerini arttıracakları öngörülmektedir. Araştırma bulguları ve teori ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H<sub>4</sub>: Psikolojik dayanıklılık iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.*

## 2.5. Psikolojik Dayanıklılık ve Öz-Şefkat Arasındaki İlişki

Psikolojik dayanıklılık ve öz-şefkat arasındaki ilişkinin “*Psikolojik Dayanıklılık Teorisi*” ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Teori, bireylerin zorlukların üstesinden nasıl gelebildiğini, hayatlarının olumlu yönlerini nasıl inşa edebileceklerini anlamalarına katkı sunabilecek kavramsal bir model olarak ifade edilmektedir (Fergus ve Zimmerman, 2005: 413). Teorinin kökleri, olumsuzlukların ve olumsuz yaşam deneyimlerinin insanlar üzerinde zararlı bir etkiye sahip olmadığına araştırılmasına dayanmaktadır (Van Breda, 2018: 2). İnsanların ve sistemlerin, zorlukların üstesinden gelmelerini sağlayan güçlü yönlerini ele almaktadır (Van Breda, 2001: 1). Söz konusu teori, zorluklarla başa çıkabilmenin bireyin refahı için önemli olduğunu öne sürmektedir (Van Breda, 2018: 1-2). Öz-şefkat psikolojik dayanıklılığın pozitif bir yordayıcısı olabilir (Yu vd., 2022: 12). Araştırmalar öz şefkatin psikolojik sağlamlığı etkileyen kişisel faktörlerden sadece biri olmadığını, aynı zamanda dayanıklılık üzerinde önemli bir yordayıcı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yüksek düzeyde öz-şefkati olan bireyler, zorluklara karşı daha fazla dayanıklılık gösterme eğilimindedirler (Allen ve Leary, 2010).

Öz-şefkat psikolojik dayanıklılığı ve iyi oluşu artıran uyarlanabilir bir süreç olabileceğini düşündürmektedir (Neff, 2003b: 236; Biehler ve Naragon-Gainey, 2022). Araştırmalar öz-şefkatli bireylerin, öz-şefkati düşük olan bireylere göre daha sağlıklı ve psikolojik dayanıklılık düzeylerinin daha yüksek seviyede olduğunu tespit etmişlerdir. Literatürde psikolojik dayanıklılık ile öz-şefkat arasındaki ilişkiyi ele alan bazı araştırmalar (Bluth vd., 2018; Keshavarz vd., 2018; Katsumata ve Mohanan, 2020; Fenzel ve Richardson, 2022; Franco ve Christie, 2021; Kotera vd., 2021; Kotera, 2020; Lea vd., 2020; Ruiz vd., 2021; Sawyer vd., 2021; Sotile, 2020; Voon vd., 2021) bulunmaktadır. Tüm bu bulgular ve teoriler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H<sub>5</sub>: Psikolojik dayanıklılık öz-şefkati pozitif yönde etkilemektedir.*

## 2.6. Aracı Değişken Olarak Öz-Şefkat

Öz-şefkat, bireyin örgütsel deneyimiyle ilişkili çeşitli içsel faktörlerle olumlu ilişkilere sahiptir. Bireylerin, zihinsel ve fiziksel sağlıklarının korunmasına yardımcı olabilmek için psikolojik dayanıklılıklarını arttırabilmekte, bunun yanında bireyin örgütteki iş tatminlerini ve iş performanslarını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Neff ve Knox, 2017: 3). Öz-şefkatin aracılık rolünün kuramsal alt yapısı, *Genişlet ve İnşa Et Teorisi*'ne dayandırılabilir. Söz konusu teori neşe, ilgi, memnuniyet ve sevgi dahil olmak üzere olumlu duyguların bir alt kümesi olarak tanımlanmaktadır. Bu olumlu duygular bireyin anlık düşünce-eylem repertuarını genişletmektedir (Fredrickson, 2004: 1367). Genişlet ve inşa et teorisinden çıkarılan genişletme hipotezi, olumsuz duygulara ve nötr durumlara göre olumlu duyguların, kendiliğinden akla gelen düşünce, eylem dürtüleri ve algı dizisini genişlettiğini belirtir (Fredrickson, 2013: 17). Yani, kendilerine yönelik öz-şefkat düzeyleri yüksek seviyede olan bireylerin, öz-şefkat düzeyi düşük olanlara göre psikolojik dayanıklılıklarının daha yüksek olabileceği düşünüldüğü için işlerinden duydukları tatminin etkisi ile daha yüksek seviyede iş tatmini gösterebilme eğilimi içerisinde olabilirler. Yazında psikolojik dayanıklılığın öz-şefkati artırmak için yapılan proaktif bir davranış olduğu vurgulanmıştır. Bazı araştırma sonuçları öz-şefkatin iş tatminini etkilediğini (Vaillancourt ve Wasylkiw, 2019; Künye ve Aydıntan, 2020; Abacı ve Arda, 2013; Todd ve Hernandez, 2021; Heffernan vd., 2010) göstermektedir. Literatür incelemesi sonucunda pozitif örgütsel davranış alanında öz-şefkatin aracı rol üstlendiğine yönelik bazı araştırmalar (Yalap ve Baygın, 2020; Çevik ve Kırmızı, 2020; Barczak ve Eklund, 2020; Tingaz vd., 2021; Uzunbacak ve Karagöz 2022; Amemiya ve Sakairi, 2020) bulunmaktadır. Bu çalışma, öz-şefkatin, bireylerin istenmeyen durumlarla başa çıkmada daha dirençli olmalarına yardımcı olabilecek olumlu bir kişilik özelliği olduğunu varsaymaktadır. Öz-şefkat farklı ortamlarda dayanıklılığı artırma eğilimindedir ve bu da daha yüksek düzeyde iş tatminine yol açar. Bu nedenle, öz-şefkatin psikolojik dayanıklılık yoluyla iş tatmini üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olacağı varsayılmaktadır.

*H<sub>6</sub>: Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde öz-şefkatin aracılık rolü vardır.*

## 2.7. Aracı Değişken Olarak İçsel Motivasyon

İçsel motivasyonun aracılık rolünün kuramsal alt yapısı, “*Hezberg'in Çift Faktör Teorisi*”ne dayandırılabilir. Herzberg'in teorisi, araştırmalarda bireylerin iş tatmini düzeyini belirlemek için kullanılmakta (Alshmemri vd., 2017: 14) ve iş tatmini ile ilgili en önemli teorilerden biridir (Dion, 2006). Çalışanların iş

ortamında kendilerinden beklenen performansı en iyi şekilde yerine getirebilmeleri, yaratıcı, istekli ve verimli olmaları yöneticilerinin ve örgütün onlardan beklentileri arasında yer almaktadır (Deci ve Ryan, 2000: 227). Psikolojik kaynakların bireyin içsel motivasyonunu pozitif yönde etkileyebileceği varsayılmaktadır. İş tatmini örgütler için verimlilik ve kalite, çalışanlar için mutluluk ve yüksek performans anlamına geldiği için etkileyen pek çok faktörün bulunması (Turunç ve Turgut, 2020: 408) psikolojik dayanıklılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide içsel motivasyonun aracı rol üstlenebileceğini düşündürmektedir. Literatür incelemesi sonucunda içsel motivasyonun aracı rol üstlendiğine yönelik bazı araştırmalar (Doğan ve Aslan, 2018; Siu vd., 2014; Künye ve Aydın, 2020) yer almaktadır. Psikolojik olarak dayanıklı olan bireyler yaptıkları işlerin özelliklerini olumlu olarak algılayabildikleri zaman içsel motivasyonlarının da yüksek olabileceği düşünülmektedir. İki değişken (psikolojik dayanıklılık ve içsel motivasyon) birlikte ele alındığında bireylerin işlerindeki tatmin düzeylerinde artışlar olabilir. Yukarıdaki bilgi ve teori ışığında psikolojik dayanıklılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide içsel motivasyonun aracı rol üstlenebileceği düşünülmektedir. Bahsedilenler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H7: Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü vardır.*

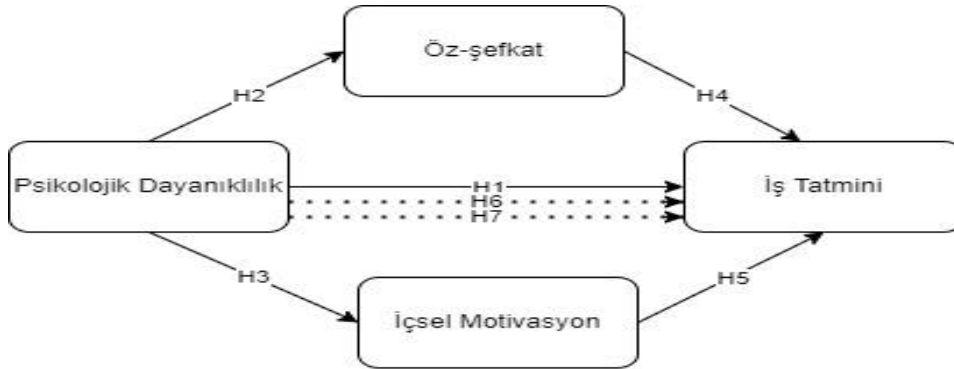
### 3. YÖNTEM

Araştırma yöntemi başlığı altında; araştırmanın amacı, modeli, hipotezleri, araştırmanın katılımcıları, veri toplama araçları, verilerin analizi, geçerlilikleri, güvenilirlikleri, betimleyici istatistikleri ve değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerine yönelik bilgiler sunulmuştur.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırmanın amacı, çalışan yetişkinlerde psikolojik dayanıklılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde öz-şefkat ve içsel motivasyonun aracı rol üstlenip üstlenmediğini belirlemektir. Bu amaç ışığında araştırmanın tahmini modeli aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**Şekil 1: Araştırmanın Tahmini Modeli**



*Not: Aracılık etkileri kesikli çizgi olarak gösterilmiştir.*

#### 3.2. Araştırmanın Katılımcıları

Araştırma katılımcılarını kamu ve özel sektörde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında elektronik ortamda (Google form aracılığıyla) hazırlanan anket formu evrene ulaştırılmıştır. Eksiksiz ve hatasız olduğu belirlenen 454 anket formu üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada zaman ve maliyet kısıtlılıklarından dolayı olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden biri olarak nitelendirilen kolayda (uygun, elverişli) örnekleme tercih edilmiştir. Katılımcıların %57,7'si kadın, %42,3'ü erkek olup %56,2'si evli iken, %43,8'i bekârdır. Katılımcıların yaş ortalaması 34,4±8,09'dur. Çalıştığı sektörün %56,1'i kamu sektörü iken, %43,9'u özel sektörde çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %4,2'si lise, %5,4'ü önlisans, %40,8'i lisans ve %49,2'si lisansüstü olduğu görülmektedir.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın öncesinde Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'ndan (15.02.2022 tarih ve 117/35 sayılı karar) gerekli etik kurul izni alınmıştır. Veri toplama işlemleri 09.02.2022-

01.03.2022 tarihleri arasında yapılmıştır. Nicel araştırma yönteminin benimsendiği araştırmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada toplam otuz üç maddeden oluşan (psikolojik dayanıklılık, öz-şefkat, içsel motivasyon ve iş tatmini) olmak üzere dört farklı ölçekten yararlanılmıştır. Ayrıca beş soru (cinsiyet, medeni durum, yaş, çalıştığı sektör, eğitim durumu) katılımcıların demografik özelliklerini saptamak amacıyla kullanılmıştır. Aşağıda ölçekler ile ilgili psikometrik özellikler sunulmuştur:

### 3.3.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilmiş, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçeye çevirisi yapılan “*Psikolojik Sermaye Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçek 24 ifade ve dört boyuttan oluşmaktadır; fakat bu çalışmada ölçeğin “*psikolojik dayanıklılık*” boyutu kullanılmıştır. Psikolojik dayanıklılık tek boyuttan oluşmakta olup bir ifade ters kodlanmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısını .89 olarak hesaplanmışlardır. Ölçekte yer alan sorulara örnek olarak, “*İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.*” gösterilebilir.

### 3.3.2. İş Tatmini Ölçeği

Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilmiş olup Bilgin (1995) tarafından çevrilmiş olan “*İş Tatmini Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçek altı maddeden oluşmakta olup, iki madde ters kodlanmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısını .85 olarak hesaplanmışlardır. Ölçekte yer alan sorulara örnek olarak, “*Çoğu günler işime hevesle giderim, İşimi eğlenceli bulurum.*” gösterilebilir.

### 3.3.3. Öz-Şefkat Ölçeği

Raes ve arkadaşları (2011) tarafından geliştirilen on iki ifadeli “*Öz Şefkat Ölçeği Kısa Formu*” kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan oluşmakta olup ölçekte, altı ters ifade bulunmaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerliliği Yıldırım ve Sarı (2018) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısını .84 olarak hesaplanmışlardır. Ölçekte yer alan sorulara örnek olarak, “*Üzücü bir durumla karşılaştığımda dengeli bir bakış açısı sergilemeye çalışırım.*” gösterilebilir.

### 3.3.4. İçsel Motivasyon Ölçeği

Kuvaas (2006) tarafından geliştirilmiş, Batmaz ve Gürer (2016) tarafından Türkçe geçerliliği yapılmış olan “*İçsel Motivasyon Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçek beş ifadeden oluşmakta olup ters soru bulunmamaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısını .78 olarak hesaplanmışlardır. Ölçekte yer alan sorulara örnek olarak, “*Yaptığım işin bir anlamı olduğunu düşünürüm.*” gösterilebilir. Ölçeklerdeki ifadelerle örneklemin ne ölçüde katılım katılmadığını tespit etmek 5’li Likert tipi derecelendirme yöntemi kullanılmıştır.

## 3.4. Verilerin Analizi

Mevcut araştırmanın tanımlayıcı istatistiklerini (aritmetik ortalama, standart sapma), güvenilirliklerini, normallik (çarpıklık ve basıklık) değerlerini, değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini (korelasyon analizi) belirlemek için SPSS 22.0 programından faydalanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerlilikleri ve araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan modeli test etmek için AMOS 24.0 programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli (YEM) ve aracılık rolü (dolaylı etki) analizi gerçekleştirilmiştir. Aracılık etkisinin anlamlılığına yönelik ise Bootstrap (yeniden örnekleme) güven aralığı değerlerine bakılmıştır.

## 3.5. Veri Toplama Araçlarının Geçerlilikleri

Ölçeklerin yapı geçerlilikleri sınanmadan önce ön analizler için ilk olarak Z değerlerine (skorlarına) bakılmış,  $\pm 3$  eşik değerinin üzerinde olan uç değerler belirlenmiştir. Bu işlem sırasında sıklıkla tercih edilen verilerin ortalama değerinin atanmasına ilişkin yöntem (Tabachnick ve Fidell, 2013: 347) benimsenmiştir. Veriler uç değerlerden arındırıldıktan sonra, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine başlanmıştır. Anketler puanlanmadan önce gözden geçirilmiş ve soru kökünde yer alan olumsuz (ters) maddeler düzeltilerek kodlanmıştır. Çalışmada söz konusu ölçeklerin yapısal geçerliliğini saptamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçeklere yönelik analiz sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur.

**Table 1: Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NFI
Psikolojik Dayanıklılık	2,542	.058	.996	.995	.973	.993
Öz-Şefkat	2,446	.056	.988	.984	.962	.980
İçsel Motivasyon	1,239	.023	1.000	.999	.986	.999



İş Tatmini	1,504	.033	.999	..995	.980	.996
Kabul Edilebilir Uyum	$3 < \chi^2/df \leq 5$	$\leq 0.08$	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$
İyi Uyum	$\leq 3$	$\leq 0.05$	$\geq 0.95$	$\geq 0.95$	$\geq 0.95$	$\geq 0.95$

Serbestlik derecelerine oranı ( $\chi^2/df$ ), Uyum İyiliği İndeksi (GFI), Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Artan Uyum İndeksi (IFI), Turker-Lewis İndeksi (TLI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA).

Araştırmacılar tarafından mevcut çalışmada ölçeklere ilişkin yapılmış olan yapı geçerliliğinde uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir (Jöreskop ve Sörbom, 1993; Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2016) sınırlar içerisinde olduğu için doğrulandığı görülmektedir.

### 3.6. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, aritmetik ortalamalar, standart sapmalar, çarpıklık ve basıklık değerleri, iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha), değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi (bkz. Tablo 2) sunulmaktadır. Normal dağılımın tespitine yönelik çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Normallik varsayımı çok değişkenli istatistiksel analizlerin yapılabilmesi için karşılanması gereken temel varsayımlardan biridir (Hair vd., 2019: 48). Verilerin normalliğini test etmek için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Yapılan analizler ışığında ölçeklere ilişkin çarpıklık katsayıları .468 ile -.015, basıklık katsayıları ise -.791 ile -.263 arasında değerler aldığı saptanmıştır. Hair vd., (2013) veri setinde normal dağılımın sağlanabilmesi için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin  $\pm 1$  aralığı arasında olması gerektiğini önermektedir. Bu sonuçlar verilerin normal dağıldığına işaret etmektedir. Veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testler tercih edilmiştir.

**Table 2: Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Ort.	SS	Skewness	Kurtosis	1	2	3	4
Psikolojik Dayanıklılık	2.19	.76	.555	-.263	(.80)			
Öz-Şefkat	2.98	.90	-.015	-.746	.507**	(.86)		
İçsel Motivasyon	2.39	1.03	.468	-.736	.570**	.384**	(.89)	
İş Tatmini	2.64	1.04	.270	-.791	.518**	.423**	.891**	(.91)

Not: Ort.=Ortalama; SS= Standart Sapma, \*\* $p < .01$ , Parantez içindeki değerler Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısını göstermektedir.

Tablo 2’de görüldüğü üzere, katılımcıların psikolojik dayanıklılık ölçeği ortalaması (2.19±.76), öz-şefkat ölçeğinin ortalaması (2.98±.90), içsel motivasyon ölçeğinin ortalaması (2.39±1.03) ve iş tatmini ölçeği ortalaması (2.64±1.04) olarak hesaplanmıştır. Mevcut dört değişkenin ortalamasının da orta düzeye yakın olduğu tespit edilmiştir. Tablo 2’de aynı zamanda yapı geçerlilikleri sağlanan ölçme araçlarının iç tutarlılık katsayılarına bakılmıştır. İç tutarlılığı hesaplamak için Cronbach Alpha değerlerine bakılmaktadır. Yazında Cronbach Alpha değerinin eşik değer olarak kabul edilen .70’in üzerinde olması iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir (Field, 2013). Soru formunda bulunan psikolojik dayanıklılık ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı .80, öz-şefkat ölçeğine ait Cronbach Alpha katsayısı .86, içsel motivasyon ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı .89 ve iş tatmini ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı .91 şeklindedir. Çalışmada tüm ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri literatürde söz konusu ifade edilmiş olan değerlerin üzerinde olduğu için, ölçeklerin güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin birlikte değişimlerini test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasında pozitif yönlü  $p < .01$  seviyesinde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Psikolojik dayanıklılık ile öz-şefkat ( $r = .507, p < .01$ ), içsel motivasyon ( $r = .570, p < .01$ ) ve iş tatmini ( $r = .518, p < .01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öz-şefkat ile içsel motivasyon ( $r = .384, p < .01$ ), öz-şefkat ile iş tatmini ( $r = .423, p < .01$ ), içsel motivasyon ile iş tatmini ( $r = .891, p < .01$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

### 3.7. Bulgular ve Hipotez Testleri

Araştırmanın bu bölümünde, buraya kadar ifade edilen bilgiler ışığında araştırmanın tahmini modeli ve bu modele bağlı olarak oluşturulan hipotezler test edilecektir.

#### 3.7.1. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde, YEM kurgulanmış ve analizler yapılmıştır. Tablo 3’de psikolojik dayanıklılıktan iş tatminine giden yol katsayılarına bakıldığında psikolojik dayanıklılığın iş tatminini ( $\beta = .52, p < .001$ ), öz-şefkati ( $\beta = .51, p < .001$ ) ve içsel motivasyonu ( $\beta = .57, p < .001$ ) anlamlı ve pozitif etkilediği

belirlenmiştir. Ayrıca öz-şefkatin, iş tatmini ( $\beta = .11, p < .001$ ) ve içsel motivasyonun, iş tatmini ( $\beta = .88, p < .001$ ) pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği kanaatine varılmıştır.

Bu bulgular neticesinde bütün hipotezlerin desteklendiği görülmektedir. Öz-şefkat ve içsel motivasyon değişkenlerinin aracı rol üstlenip üstlenmediğine yönelik bulgulara bakıldığında, psikolojik dayanıklılık-iş tatmini ilişkisinde öz-şefkat ( $\beta = .05, p < .001$ ) ve içsel motivasyonun ( $\beta = .50, p < .001$ ) dolaylı etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Ayrıca psikolojik dayanıklılık, öz-şefkat, içsel motivasyon ve iş tatmini arasındaki toplam dolaylı etkisinin ( $\beta = .55, p < .001$ ) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanında psikolojik dayanıklılığın öz-şefkatteki değişiminin %26'sını, içsel motivasyondaki değişimin ise %33'ünü açıkladığı görülmektedir. Öz-şefkat ve içsel motivasyon psikolojik dayanıklılık ile birlikte iş tatminindeki değişimin (varyansın) %79'unu açıklayabildiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Table 3: Bootstrap Regresyon Analizi Sonuçları**

Yol	B	LLCI	ULCI	B
Psikolojik Dayanıklılık → İş Tatmini	.71	.62	.78	.52***
Doğrudan Etkiler				
Psikolojik Dayanıklılık → İş Tatmini	-.04	-.10	-.03	-.03***
Psikolojik Dayanıklılık → Öz-Şefkat	.60	.53	.67	.51***
Psikolojik Dayanıklılık → İçsel Motivasyon	.77	.69	.85	.57***
Öz-Şefkat → İş Tatmini	.12	.07	.17	.11***
İçsel Motivasyon → İş Tatmini	.88	.83	.92	.88***
<b>Dolaylı Etkiler</b>				
Psikolojik Dayanıklılık → Öz-Şefkat → İş Tatmini	.07	.04	.11	.05***
Psikolojik Dayanıklılık → İçsel Motivasyon → İş Tatmini	.68	.60	.75	.50***
<b>Toplam Dolaylı Etki</b>				
Psi. Dayanıklılık → Öz-Şefkat → İçsel Motivasyon → İş Tatmini	.75	.66	.83	.55***

*Not: \*\*\* p < .001; B: Standardize edilmemiş yol katsayısı;  $\beta$ : Standardize edilmiş yol katsayısı; LLCI: Alt sınır güven aralığı; ULCI: Üst sınır güven aralığı*

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı, çalışan yetişkinlerde psikolojik dayanıklılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde öz-şefkatin ve içsel motivasyonun aracı rol üstlenip üstlenmediğini tespit etmektir. Araştırmanın birinci bulgusunda, psikolojik dayanıklılığın iş tatminini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği saptanmıştır. Bu sonuç doğrultusunda, psikolojik dayanıklılık düzeyleri yüksek olan çalışanların işlerindeki tatmin düzeylerinde de benzer oranda artışların olacağı yorumu yapılabilir. Yazındaki bazı araştırmalar (Clark vd., 2022; Sharma vd., 2021; Beuren vd., 2021; Chitra ve Karunanidhi, 2021; Onan vd., 2021; Hou vd., 2020; Zhang vd., 2020) bu araştırma bulgusunu destekler niteliktedir.

Araştırmanın ikinci bulgusunda, psikolojik dayanıklılığın içsel motivasyonu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucuna göre psikolojik dayanıklılık seviyesi yüksek olan çalışanların, işlerine ve çalıştıkları kuruma karşı daha pozitif bir eğilim içerisinde olacağı ve çalışanların içsel motivasyonlarının benzer oranda artacağı kanaatine varılmaktadır. Literatürde yapılmış olan bazı çalışmalar (Erdogan ve Bauer, 2009; Ma vd., 2020) bu araştırma bulgusunu destekler niteliktedir.

Araştırmanın üçüncü bulgusu, psikolojik dayanıklılığın öz-şefkat üzerinde bir etkiye sahip olmasıdır. Öz-şefkatin psikolojik dayanıklılık ile yakın ilişki içerisinde olmasının temelini öz-şefkatin çalışanların psikolojik yapılarını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeyleri arttıkça aynı doğrultuda öz-şefkat düzeylerinde de artışların olabileceği düşünülmektedir. Literatürde yapılmış olan bazı araştırmalar (Bluth vd., 2018; Keshavarz vd., 2018; Katsumata ve Mohanan, 2020; Fenzel ve Richardson, 2021; Franco ve Christie, 2021; Kotera vd., 2021; Kotera, 2020; Lea vd., 2020; Ruiz vd., 2021; Sawyer vd., 2021; Sotile, 2020; Voon vd., 2021) mevcut araştırma bulgusunu destekler niteliktedir.

Araştırmanın dördüncü bulgusu, öz-şefkatin iş tatmini üzerinde bir etkisinin olduğudur. Bireyin kendisine şefkatle yaklaşmasının hem kendisi hem de çalışma arkadaşları için oldukça önem arz ettiği düşünülmektedir. Çünkü kendisine karşı şefkat gösteren, öz-kaynaklarının farkında olan bireylerin bazı becerilerinin (empati kurma) yüksek olabileceği, bu durumun çalışma ortamını daha esnek hale getireceği ve iş tatmin düzeylerinin artmasında etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca öz-şefkatin koruyucu içsel bir unsur olabileceği varsayımından hareketle çalışanların iş tatmin düzeylerinin artmasına katkı sunacaktır. Literatürde yapılmış

olan bazı araştırmalar (Vaillancourt ve Wasylkiw, 2019; Künye ve Aydın, 2020; Abacı ve Arda, 2013; Todd ve Hernandez, 2021; Heffernan vd., 2010) bu araştırma bulgusu ile paralellik göstermektedir.

Araştırmanın beşinci bulgusu, içsel motivasyonun iş tatmini üzerinde bir etkiye sahip olmasıdır. Söz konusu araştırma sonucuna göre, işlerinde içsel olarak daha fazla motive olan çalışanların örgütlerinden daha memnun olacakları düşünülebilir. Literatürde yapılmış olan bazı araştırmalar (Doğan ve Aslan, 2018; Cerasoli 2014; Masvaure vd., 2014; DePasque ve Tricomi, 2015; Araslı vd., 2014; Mottaz, 1985; Zhao 2016) bu araştırma bulgusu ile benzerlik göstermektedir.

Araştırma kapsamında ulaşılan diğer bulgu ise, psikolojik dayanıklılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde öz-şefkat aracı rol üstlendiği şeklindedir. İçsel kaynaklardan biri olarak nitelendirilebileceği düşünülen öz-şefkat, zorlu yaşam koşullarında bireylerin olumsuzluklardan daha az etkilenmesini sağlayabilmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların direkt olarak psikolojik dayanıklılık düzeylerine müdahalenin zorlaştığı durumlarda öz-şefkat düzeylerine müdahalede bulunabilmenin çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırabilmek için alternatif bir yol olabileceği varsayılmaktadır. Literatür incelemesi sonucunda pozitif örgütsel davranış alanında öz-şefkat aracı rol üstlendiğine yönelik bazı araştırmalar (Yalap ve Baygın, 2020; Çevik ve Kırmızı, 2020; Kotera vd., 2021; Barczak ve Eklund, 2020; Tingaz vd., 2021; Amemiya ve Sakairi, 2020) bulunmaktadır.

Mevcut araştırmada değişkenlere ilişkin dolaylı etkinin incelendiği (psikolojik dayanıklılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde öz-şefkat aracı rolü) söz konusu modelin, *Genişlet ve İnşa Et Teorisi'nin* varsayımlarının desteklediği görülmektedir. Söz konusu teorinin birleşimi ışığında, olumlu duyguların bu potansiyeli, birey olumsuz duygularla karşı karşıya kaldığında bile koruma görevi üstlenebilmektedir. Bunun yanı sıra olumlu duygular, olumsuz duyguların kalıcı ve yıkıcı etkilerini ortadan kaldırabilmek adına bir panzehir niteliği sunmaktadır. Bu bağlamda mevcut araştırmanın sonuçları ve söz konusu teori doğrultusunda psikolojik dayanıklılık ve onun düşünce repertuarını genişletmesi sonucu inşa edilen öz-şefkat gibi kişisel özelliklerin, bireyin iş tatmin düzeylerini arttırabileceği ve geliştirilebileceği öngörülmektedir.

Araştırma kapsamında ulaşılan diğer ve son bulgu ise, psikolojik dayanıklılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracı rol üstlendiği şeklindedir. Bu bulgu doğrultusunda, psikolojik dayanıklılık seviyeleri yüksek seviyede olan çalışanların işlerine karşı sergilemiş oldukları olumlu tutum ve davranışlarının motivasyonlarında artış sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla içsel olarak motive olan çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeylerinde artışlar gözleneceği kaanatine varılabilir. Literatür incelemesi sonucunda içsel motivasyonun aracı rol üstlendiğine yönelik bazı araştırmalar (Doğan ve Aslan, 2018; Siu vd., 2014; Künye ve Aydın, 2020) yer almaktadır.

Mevcut araştırmada değişkenlere ilişkin dolaylı etkinin incelendiği (psikolojik dayanıklılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü) söz konusu modelin *Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na* (1959) varsayımlarını desteklediği görülmektedir. Şöyle ki; içsel (motivasyonel) motivasyon; tanınma, başarı, ilerleme olanakları, sorumluluk, işin kendisi gibi faktörler olup çalışanın tatminini sağlamaktadır. Psikolojik sermaye (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) düzeyleri yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara göre içsel motivasyon düzeylerinin daha yüksek olması beklenmektedir. Bu bağlamda içsel motivasyonun hem doğrudan hem de dolaylı olarak iş tatmin düzeylerini arttırmada önemli rol üstlendiği düşünülmektedir. Dolayısıyla, çalışanın sahip olduğu psikolojik dayanıklılık düzeylerinin yüksek seviyede olmasının örgüt ortamında olumlu çıktılar ortaya çıkarabilme etkili olabileceği varsayılmaktadır. Bahsi geçen teoriler ve yazında daha önce yapılmış olan bazı araştırmaların sentezi ışığında mevcut araştırmanın tüm hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir.

Bu araştırma bazı kısıtlardan oluşmaktadır. Araştırmanın kesitsel olarak yapılması önemli bir kısıttır. Çünkü araştırmacıların sonuçları genellemesine veya bu çalışmada kullanılan değişkenlerin nedensel bağlantılarının belirlenmesine olanak tanımız. Ayrıca katılımcıların psikolojik dayanıklılık, öz-şefkat, içsel motivasyon algıları zaman içerisinde değişiklik gösterebilir. Mevcut araştırma ülkemizdeki kamu ve özel sektörde görev yapan çalışanları hedef almasının yanında, veri toplama süreci online (çevrimiçi) olarak yürütülmüştür. Dolayısıyla katılımcıların online olarak uygulanan anketlere verilen yanıtlar ile sınırlıdır. Bir diğer sınırlılık bu çalışmada kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde inceleme yapılmıştır. Bunun sebebi özellikle içsel motivasyon ve öz-şefkat kapsayıcılığını ortaya çıkarmaktır. Ancak bu durum aynı zamanda araştırmanın en önemli sınırlılığını oluşturmaktadır.

Gelecek çalışmalarda, belirli bir meslek grubu veya farklı kültürlerden katılımcıları dahil edilerek araştırmanın tekrarlanması önerilmektedir. Ayrıca farklı sonuç değişkenleri (işgören performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik, stres vs.), farklı araştırma desenleri (nitel ya da karma araştırma desenleri gibi) ve farklı analiz yöntemleri (durumsal analiz gibi) kullanılarak daha farklı ve kapsamlı araştırmalar yapılabilir. Bu çalışmada kamu ve özel sektör karşılaştırılmasına yönelik analiz yapılmamıştır. Oysa ki çalışma

koşullarının her iki sektörde de farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla gelecekte yapılacak olan araştırmalarda sektörel farklılıklara yönelik araştırmalar yapılabilir. Psikolojik dayanıklılık ve öz-şefkat öğretiler olgulardır. Bu becerinin kazandırılabilmesi, geliştirilebilmesi ve yönetilebilmesi için çalışanlara psikologlar, psikiyatristler ve bu konularda uzmanlığı bulunan kişiler tarafından belirli dönemlerde profesyonel eğitimler (*bilinçli farkındalık temelli stres azaltma programları, öz-şefkatli farkındalık ve şefkatli zihin eğitimler gibi*) verilebilir. Çalışanların iş tanımlarının ve iş analizlerinin açık ve anlaşılır bir biçimde ortaya koyulması, psikolojik dayanıklılık düzeyleri yüksek olan çalışanların takdir edilerek işsel motivasyonlarını arttırabileceği düşünülmektedir. Tüm bunların yanı sıra, çalışma koşullarında iyileştirmeler, ücret sistemindeki düzenlemeler (adil ücret sistemi), performans değerlendirme sistemlerindeki somut kriterlere göre yapılandırılmalar, ödüllendirme sistemleri, çalışma saatlerindeki esneklikler gibi uygulamalar ile çalışanların iş tatmin düzeylerinde artışların sağlanabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abacı, R. ve Arda, D. (2013). "Relationship between self-compassion and job satisfaction in white collar workers", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 106, 2241-2241.
- Aktaş, E. (2016). Ergenlerin psikolojik dayanıklılıkları ile gelecek beklentileri arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Allen, A. B. ve Leary, M. R. (2010). Self-compassion, stress, and coping", *Social and Personality Psychology Compass*, 4(2), 107-118.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. ve Maude, P. (2017). "Herzberg's two-factor theory", *Life Science Journal*, 14(5), 12-16..
- Amemiya, R. ve Sakairi, Y. (2020). "The role of self-compassion in athlete mindfulness and burnout: examination of the effects of gender differences", *Personality and Individual Differences*, 166, 110167.
- Araslı, H., Daşkın, M. ve Saydam, S. (2014). "Polychronicity and intrinsic motivation as dispositional determinants on hotel frontline employees' job satisfaction: do control variables make a difference?", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1395-1405.
- Aslan, M.ve Doğan, S. (2020). "Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Barczak, N. ve Eklund, R. C. (2020). "The moderating effect of self-compassion on relationships between performance and subsequent coping and motivation", *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18(2), 256-268.
- Batmaz, N. Y. ve Gürer, A. (2016). "Dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisi: Yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492.
- Beuren, I. M., dos Santos, V.ve Theiss, V. (2021). "Organisational resilience, job satisfaction, and business performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*. 71(6), 2262-2279.
- Bıçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö.ve Uğur, A. (2014). "Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü: bir alan çalışması", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2), 97-121.
- Biehler, K. M. ve Naragon-Gainey, K. (2022). "Clarifying the relationship between self-compassion and mindfulness: An ecological momentary assessment study", *Mindfulness*, 13(4), 843-854.
- Bilgin, N. (1995). Sosyal Psikoloji'de Yöntem Ve Pratik Çalışmalar, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bluth, K., Mullarkey, M. ve Lathren, C. (2018). "Self-compassion: a potential path to adolescent resilience and positive exploration", *Journal of Child and Family Studies*, 27(9), 3037-3047.
- Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F. (1951). "An index of job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. ve Ford, M. T. (2014). "Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis" *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008. 1
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). "Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması", *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çevik, O. ve Kırmızı, C. (2020). "Z kuşağında bilinçli farkındalığın öznel mutluluğa etkisi: Öz şefkatin aracı rolü", *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 183-202.
- Chitra, T.ve Karunanidhi, S. (2021). "The impact of resilience training on occupational stress, resilience, job satisfaction, and psychological well-being of female police officers", *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36(1), 8-23.
- Clark, P., Hulse, B. ve Polivka, B. J. (2022). "Resilience, moral distress, and job satisfaction driving engagement in emergency department nurses: a qualitative analysis", *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 52(2), 112-117.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behaviour*. Plenum Press. New York.
- DePasque, S. ve Tricoli, E. (2015). "Effects of intrinsic motivation on feedback processing during learning", *NeuroImage*, 119, 175-186.
- Dion, M. J. (2006). The impact of workplace incivility and occupational stress on the job satisfaction and turnover intention of acute care nurses. PhD thesis, University of Connecticut, Storrs, CT.
- Doğan, S. ve Aslan, M. (2018). "Psikolojik sermaye, içsel motivasyon ve iş tatmini ilişkisi", *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 112-125.
- Dutton, J. E., Workman, K. M. ve Hardin, A. E. (2014). "Compassion at work", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 277-304
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F., (2007). "İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 105-119.
- Erkoç, B. ve Danış, M. Z. (2020). "Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Sağlık Düzeylerinin Tespit Edilmesine Yönelik Bir Araştırma", *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 34-42.
- Fenzel, L. M. ve Richardson, K. D. (2022). "The stress process among emerging adults: spirituality, mindfulness, resilience, and self-compassion as predictors of life satisfaction and depressive symptoms", *Journal of Adult Development*, 1-15.

- Fergus, S. ve Zimmerman, M. A. (2005). "Adolescent resilience: A framework for understanding healthy development in the face of risk", *Annual Review Public Health*, 26, 399-419.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage Publications.
- Franco, P. L. ve Christie, L. M. (2021). "Effectiveness of a one day self-compassion training for pediatric nurses' resilience", *Journal of Pediatric Nursing*, 61, 109-114.
- Fredrickson, B. L. (1998). "What good are positive emotions?" *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2000). "Cultivating positive emotions to optimize health and well-being", *Prevention and Treatment*, 3(1), 1-25.
- Fredrickson, B. L. (2001) "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions", *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. L. (2001). "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions", *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. L. (2004) "The broaden-and-build theory of positive emotions. *philosophical transactions of the royal society of london, Series B: Biological Sciences*", 359(1449), 1367- 1377.
- Fredrickson, B. L. (2013). "Positive emotions broaden and build", *Advances in Experimental Social Psychology*, 47, 1-53.
- Fredrickson, B. L. ve Losada, M. F. (2005). "Positive affect and the complex dynamics of human flourishing", *American Psychologist*, 60(7), 678-686.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E. ve Larkin, G. R. (2003). "What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001", *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365-376.
- Germer, C. K. ve Neff, K. D. (2013). "Self-compassion in clinical practice", *Journal of Clinical Psychology*, 69(8), 856-867.
- Gilbert, P. ve Procter, S. (2006). "Compassionate mind training for people with high shame and self-criticism: overview and pilot study of a group therapy approach", *Clinical Psychology & Psychotherapy: An International Journal of Theory & Practice*, 13(6), 353-379.
- Gohel, V. ve Duan, G. (2012). "Conventional process for ethanol production from Indian broken rice and pearl millet" *i Bioprocess And Biosystems Engineering*, 35(8), 1297-1308.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*, Cengage Learning.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education Limited.
- Heffernan, M., Quinn Griffin, M. T., McNulty, S. R. ve Fitzpatrick, J. J. (2010). "Self-compassion and emotional intelligence in nurses", *International Journal of Nursing Practice*, 16(4), 366-373.
- Herrman, H., Stewart, D. E., Diaz-Granados, N., Berger, E. L., Jackson, B. ve Yuen, T. (2011). "What is resilience?", *The Canadian Journal of Psychiatry*, 56(5), 258-265.
- Hou, J., He, Y., Zhao, X., Thai, J., Fan, M., Feng, Y. ve Huang, L. (2020). "The effects of job satisfaction and psychological resilience on job performance among residents of the standardized residency training: A nationwide study in China", *Psychology, Health & Medicine*, 25(9), 1106-1118.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Jöreskog, K. ve Sörbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Scientific Software International, Lincolnwood, USA.
- Karacabey, M. F.ve Bozkuş, K. (2019). "Psikolojik sağlamlığın, tükenmişlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi: Suriyeli göçmenlerin Türkçe öğretmenleri üzerinde bir uygulama", *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 21(2), 91-110.
- Katsumata, M. ve Mohanan, S. A. (2020). "The influence of self-concept on resiliencebeing mediated by self-compassion and compassion for others among Thaiadolescents", *Scholar: Human Sciences*, 12(1), 20-20.
- Kavi, E. ve Karakale, B. (2018). "Çalışan psikolojisi açısından psikolojik dayanıklılık", *Emek ve Toplum*, 7(7), 55-77.
- Keser, A. ve Bilir, K. B. Ö. (2019). "İş tatmini ölçeğinin türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması", *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Keshavarz Mohammadi, R., Agha Bozorgi, S., Shariat, S.ve Hamidi, M. (2018). "The effectiveness of positive psychotherapy on mental endurance, self-compassionand resilience of infertile women", *Social Behavior Research & Health*, 2(2), 235-244.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Guilford Press.
- Killgore, W. D., Taylor, E. C., Cloonan, S. A. ve Dailey, N. S. (2020). "Psychological resilience during the COVID-19 lockdown", *Psychiatry research*, 291, 113216.
- Kotera, Y., Cockerill, V., Chircop, J., Kaluzeviciute, G. ve Dyson, S. (2021). "Predicting self-compassion in UK nursing students: relationships with resilience, engagement, motivation, and mental wellbeing", *Nurse Education in Practice*, 51, 102-989.
- Kotera, Y., Green, P. Ve Sheffield, D. (2022). "Positive psychology for mental wellbeing of UK therapeutic students: relationships with engagement, motivation, resilience and self-compassion", *International Journal of Mental Health and Addiction*, 20(3), 1611-1626.

- Kuvaas, B. (2006). "Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level.", *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 365-385.
- Künye, N. ve Aydın, B. (2020). "Öz-şefkat ile iş tatmini arasındaki ilişkide içsel motivasyonun aracı rolü", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3159-3169.
- Landy, F. J. ve Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century*, Wiley Publication, USA.
- Lea, C. S., Littleton, H., Allen, A. B. ve Beasley, C. M. (2020). "Resilience, self-compassion, and mental health outcomes: rebuilding eastern North Carolina after natural disasters", *North Carolina Medical Journal*, 81(5), 315-319.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007). "Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction", *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Masten, A. S. ve Obradović, J. (2006). "Competence and resilience in development", *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094(1), 13-27.
- Masten, A., Best, K. ve Garmezy, N. (1990). "Resilience and development: contributions from the study of children who overcome adversity", *Development and Psychopathology*, 2, 425-444.
- Masvaure, P. ve Maharaj, A. (2014). "Work engagement, intrinsic motivation and job satisfaction among employees of a diamond mining company in Zimbabwe", *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(6), 488-499.
- Mottaz, C. J. (1985). "The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction", *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Neff, K. D. (2003a). "Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself", *Self and Identity*, 2, 85-102.
- Neff, K. D. (2003b). "The development and validation of a scale to measure self-compassion", *Self and Identity*, 2(3), 223-250.
- Neff, K. D. (2008). *Self-compassion: moving beyond the pitfalls of a separate selfconcept*. J. Bauer ve H. A. Wayment (Eds.) *Transcending Self-Interest: Psychological Explorations of the Quiet Ego*, 95-106, Washington: Apa Books.
- Neff, K. D. ve Dahm, K. A. (2015). *Self-Compassion: What It Is, What It Does, and How It Relates to Mindfulness*. İçinde B. D. Ostafin, M. D. Robinson, & B. P. Meier (Ed.), *Handbook of Mindfulness and Self-Regulation*. Springer New York.
- Neff, K. D. (2016). "The self-compassion scale is a valid and theoretically coherent measure of self-compassion", *Mindfulness*, 7(1), 264-274.
- Neff, K. ve Germer, C. K. (2018). *The mindful self-compassion workbook: A proven way to accept yourself, build inner strength, and thrive*. Guilford Publications.
- Neff, K. D. (2022). "Self-Compassion: Theory, Method, Research, and Intervention", *Annual Review of Psychology*, 74(1).
- Neff, K. D., Rude, S. S. ve Kirkpatrick, K. L. (2007). "An examination of self-compassion in relation to positive psychological functioning and personality traits", *Journal of Research in Personality*, 41(4), 908-916.
- Onan, G., Turhan, M. ve Helvacı, İ. (2021). "Psikolojik dayanıklılık, çalışan dayanıklılığı, örgütsel dayanıklılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: hizmet sektörü üzerine bir araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3278-3292.
- Öz, F. ve Bahadır Yılmaz, E. (2009). "Ruh sağlığının korunmasında önemli bir kavram. Psikolojik sağlamlık", *Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*, 16(3), 82-89.
- Polatçı, S. ve Baygın, E. (2022). "Öz-Şefkat görev performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü", *İş ve İnsan Dergisi*, 9(1), 15-29. 10.18394/iid.999971
- Polizzi, C., Lynn, S. J. ve Perry, A. (2020). "Stress and coping in the time of COVID-19: Pathways to resilience and recovery", *Clinical Neuropsychiatry*, 17(2), 59-62.
- Raes, F., Pommier, E., Neff, K. D. ve Van Gucht, D. (2011). "Construction and factorial validation of a short form of the self-compassion scale", *Clinical Psycho-Log & Psychotherapy*, 18(3), 250-255.
- Rahmawati, S. W. (2013). "Employee resiliencies and job satisfaction", *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 2(1), 30-37.
- Reizer, A. (2019). "Bringing self-kindness into the workplace: Exploring the mediating role of self-compassion in the associations between attachment and organizational outcomes", *Frontiers in Psychology*, 10, 1148.
- Riggio, R. E. (2020). *Endüstri ve örgüt psikolojisine Giriş*, çev. B. Özkara, Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Robbins ve Judge (2015). *Örgütsel davranış*. çev. İ. Erdem, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Ruiz-Fernández, M. D., Ramos-Pichardo, J. D., Ibáñez-Masero, O., Carmona-Rega, M.I., Sánchez-Ruiz, M. J. ve Ortega-Galán, Á. M. (2021). "Professional quality of life, self-compassion, resilience, and empathy in healthcare professionals during COVID-19 crisis in Spain. *Research in Nursing & Health*, 44(4), 620-632.
- Salazar, R. L. (2022). "The mediating effect of mindfulness and self-compassion on leaders' communication competence and job satisfaction", *Journal of Communication Management*, 26(1), 39-57.
- Sawyer, A. T., Bailey, A. K., Green, J. F., Sun, J. ve Robinson, P. S. (2021). "Resilience, insight, self-compassion, and empowerment (rise): A randomized controlled trial of a psychoeducational group program for nurses", *Journal of the American Psychiatric Nurses Association*, 0(0), 1-14.
- Sharma, S., Talib, P. ve Singh, G. (2021). "Review of studies on stress, job satisfaction and resilience among nursing professionals", *Indian Journal of Continuing Nursing Education*, 22(2), 215.
- Siu, O. L., Bakker, A. B. ve Jiang, X. (2014). "Psychological capital among university students: Relationships with study engagement and intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 979-994.

- Sotile, W. M., Fallon, R. ve Orlando, J. (2020). "Curbing burnout hysteria with self-compassion: a key to physician resilience", *Journal of Pediatric Orthopaedics*, 40, 8-12.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, Pearson Education.
- Timuroğlu, M. ve Balkaya, E. (2016). "The relationship between organizational communication and motivation: An application", *International Journal of Social Inquiry*, 9(2), 89-113.
- Tingaz, E. O., Solmaz, S., Ekiz, M. A. ve Guvendi, B. (2021). "The relationship between mindfulness and happiness in student-athletes: The role of self-compassion mediator or moderator", *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 1-11.
- Todd, A. ve Hernandez, K. (2021). "Exploring self-compassion and job satisfaction among school counselors", *Florida Journal of Educational Research*, 59(2).
- Turunç, Ö. ve Turgut, H. (2020). *Örgütsel Davranış 46 Yaygın Değişkenin İncelenmesi: Teori ve Uygulama*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Ulutaş, M. (2021). "Örgütsel psikolojik sermaye ve iş tatmini ilişkisi: Bişkek'teki yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir uygulama", *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 578-590.
- Uzunbacak, H. H. and Karagöz, Ş. (2022). "Öz-şefkat ve affetmenin iş yeri mutluluğu üzerindeki etkisi", *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 6(1), 16-38.
- Vaillancourt, E. S. and Wasylkiw, L. (2019). "The intermediary role of burnout in the relationship between self-compassion and job satisfaction among nurses", *Canadian Journal of Nursing Research*, 0(0), 1-9.
- Van Breda, A. D. (2001). *Resilience theory: A literature review*. Pretoria, South African Military Health Service, South Africa.
- Van Breda, A. D. (2018). "A critical review of resilience theory and its relevance for social work", *Social Work*, 54(1), 1-18.
- Voon, S. P., Lau, P. L., Leong, K. E. ve Jaafar, J. L. S. (2021). "Self-compassion and psychological well-being among Malaysian counselors: The mediating role of resilience", *The Asia-Pacific Education Researcher*, 1-14.
- Yalap, O. ve Baygın, E. (2020). "Psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık etkileşimi: Öz-şefkatın aracı rolü. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(1), 49-67.
- Yıldırım, M. ve Sarı, T. (2018). "Öz-şefkat ölçeği kısa formu'nun Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(4), 2502-2517.
- Yu, S., Zhang, C. ve Xu, W. (2022). "Self-compassion and depression in Chinese undergraduates with left-behind experience: Mediation by emotion regulation and resilience", *Journal of Clinical Psychology*, 1-18.
- Zhang, X., Bian, L., Bai, X., Kong, D., Liu, L., Chen, Q. ve Li, N. (2020). "The influence of job satisfaction, resilience and work engagement on turnover intention among village doctors in China: a cross-sectional study", *BMC health services research*, 20(1), 1-11.
- Zhao, X., Ghiselli, R., Law, R. and Ma, J. (2016). "Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 27-38.
- Zheng, Z., Gangaram, P., Xie, H., Chua, S., Ong, S. B. C. ve Koh, S. E. (2017). "Job satisfaction and resilience in psychiatric nurses: A study at the Institute of Mental Health, Singapore", *International Journal of Mental Health Nursing*, 26(6), 612-619.